

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง ตามบัญชีรายชื่อในทะเบียนกรมโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 27 ราย พบว่าโรงงานอบแห้งลำไยส่วนใหญ่เปิดดำเนินการแล้วประมาณ 1 – 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.9 ทั้งนี้กิจการส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นเจ้าของคนเดียว ถึงร้อยละ 55.6 ขณะที่กรรมสิทธิ์ที่ดิน โรงงานก็เป็นของผู้ประกอบการมาก ถึงร้อยละ 63.0 สำหรับในด้านตัวโรงงาน ส่วนใหญ่ร้อยละ 48.1 มีขนาดประมาณ 500 – 1,000 ตารางเมตร ซึ่งในช่วงนอกฤดูการผลิตจะมีพนักงานประจำสำนักงานและลูกจ้างในโรงงานค่อนข้างน้อย แต่จะเพิ่มจำนวนขึ้นในช่วงฤดูการผลิตอย่างเห็นได้ชัด

สำหรับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้มีสองประการ คือ เพื่อศึกษาการดำเนินงานในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ และศึกษาปัญหาจากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งของผู้ประกอบการดังกล่าว จากการศึกษาสามารถสรุปผลได้เป็น 2 ส่วนตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การดำเนินงานในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง

ส่วนที่ 2 ปัญหาจากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง

5.1.1 การดำเนินงานในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง

การศึกษาด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งของกลุ่มประชากรในครั้งนี้มุ่งศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ การผลิต การบัญชีและการเงิน และการตลาด สรุปผลได้ดังนี้

1) ด้านการจัดการ

ผลการศึกษาด้านการจัดการภายในองค์กรของผู้ประกอบการ สามารถสรุปผลจำแนกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การสั่งการ และด้านการควบคุม ได้ดังนี้

ก. ด้านการวางแผน

สรุปได้ว่า ส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 89.9 มีการวางแผนงานการดำเนินธุรกิจของตน ซึ่งผู้มีหน้าที่กำหนดแผนงานส่วนใหญ่ร้อยละ 66.7 ได้แก่ เจ้าของโรงงาน หรือ ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว

และเป็นที่น่าสนใจที่พบว่า แผนงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.3 เป็นแผนระยะสั้นมากกว่าแผนระยะปานกลาง และระยะยาว ในส่วนของการวางแผนงานนั้น ร้อยละ 59.3 จะกำหนดเป้าหมายหรือนโยบายของกิจการ ในอนาคต รวมถึงการใช้วัตถุดิบ ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องจักรในการผลิต กำหนดลงในแผนงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นิยมใช้กำหนดแผนงาน พบว่าเกือบทั้งหมด คือ ร้อยละ 92.6 และ 85.2 นิยมใช้เงินทุนของกิจการ และปริมาณวัตถุดิบตามฤดูกาลมาเป็นตัวกำหนด ตามลำดับ และเมื่อได้กำหนดแผนงานขึ้นมาแล้ว ส่วนมากคิดเป็นร้อยละ 74.1 จะทบทวนปรับปรุงแผนงานของตนอยู่เสมอ ทั้งนี้มีถึงร้อยละ 80.0 ที่ทบทวนปรับปรุงทุก ๆ 1 สัปดาห์

ข. ด้านการจัดองค์การ

ผลการศึกษาด้านการจัดองค์การ พบว่า ในด้านสำนักงานและโรงงานลำไยอบแห้ง ส่วนใหญ่ร้อยละ 66.7 แบ่งงานออกเป็นแผนกต่าง ๆ ประกอบด้วยแผนกการผลิต แผนกบัญชีและการเงิน และแผนกการตลาด แต่เป็นที่น่าสนใจว่าองค์กรส่วนใหญ่มีได้จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) โดยมีเพียงร้อยละ 37.0 เท่านั้นที่จัดทำไว้ ซึ่งจากจำนวนนี้ ร้อยละ 80.0 ได้แจ้งให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบทุกครั้งที่ได้รับพนักงานหรือลูกจ้างเข้าทำงานใหม่ ส่วนในด้านอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในองค์กรพบว่า กลุ่มที่นิยมกระจายอำนาจไปยังแผนกต่าง ๆ หรือกลุ่มรวมอำนาจหน้าที่ ที่ความรับผิดชอบทุกอย่างไว้ที่ผู้บริหารสูงสุด กับกลุ่มที่ใช้หลักการผสมผสานทั้งสองแบบข้างต้น พบว่ามีจำนวนใกล้เคียงกันคือ ร้อยละ 37.0, 33.3 และ 29.6 ตามลำดับ ทั้งนี้ร้อยละ 51.9 มีความเห็นว่าการสามารถของผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา แต่ละคน ขณะที่การมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้น ส่วนใหญ่กระทำโดยการบอกกล่าวด้วยวาจา ซึ่งพบถึงร้อยละ 74.1 ส่วนร้อยละ 25.9 นิยมมอบหมายแบบเป็นครั้งคราวขณะปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เท่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรร้อยละ 59.3 มิได้แบ่งสายการบังคับบัญชา แต่จะให้พนักงานทุกคนติดต่อกันได้ทุกระดับชั้น อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 63.0 ลงความเห็นว่า การจัดองค์การก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านลดความซ้ำซ้อนของงาน ทั้งยังช่วยให้การปฏิบัติงานคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

ค. ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน

สำหรับการจัดการด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน จะเห็นว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 40.7 เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานตั้งแต่ก่อนฤดูกาลจนถึงสิ้นสุดฤดูกาลผลิต และผู้ที่มาสมัครเข้าทำงานในโรงงาน ส่วนใหญ่ร้อยละ 74.1 มาสมัครจากการบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมาโดยพนักงานหรือลูกจ้างที่ทำงานในโรงงานอยู่แล้วจึงส่งผลให้ผู้ประกอบการร้อยละ 66.7 ต้องใช้ระบบอุปถัมภ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน โดยมีเพียงร้อยละ 25.9 เท่านั้น ที่ใช้ระบบคุณธรรม หรือพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้สมัคร อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ใช้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน พบว่าประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน (คิดเป็นร้อยละ 66.7, 63.0 และ 51.9 ตาม

ลำดับ) นอกจากนี้ยังพบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 96.3 และ 59.3 มีความเห็นตรงกันว่า ความขยันอดทนและความซื่อสัตย์ยังเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่เป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงงานของตนด้วย ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานหรือลูกจ้างในโรงงาน ส่วนใหญ่ร้อยละ 88.9 ได้ใช้วิธีฝึกอบรมในโรงงานระหว่างการทำงาน และร้อยละ 74.1 จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือลูกจ้างในโรงงานของตน โดยร้อยละ 95.0 และ 75.0 ประเมินจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย และความขยันขันแข็งอดทนของพนักงานหรือลูกจ้าง ตามลำดับ ทั้งนี้ร้อยละ 63.0 นำผลการประเมินนั้นไปใช้พิจารณาด้านการมอบหมายงาน ร้อยละ 22.2 นำไปพิจารณาด้านการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้างให้แก่พนักงาน/ลูกจ้าง ตามลำดับ ในด้านการจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในโรงงานพบว่า กิจการร้อยละ 66.7 จ่ายค่าจ้างแบบรายวัน ที่เหลือจ่ายเป็นรายเดือน ส่วนปัจจัยที่ส่วนใหญ่นิยมใช้กำหนดค่าจ้างของลูกจ้างส่วนมาก ได้แก่ ค่าครองชีพ และอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด คิดเป็นร้อยละ 44.4 และ 22.2 ตามลำดับ ในด้านสวัสดิการของพนักงาน/ลูกจ้างในโรงงานนั้น เป็นที่น่ายินดีอย่างยิ่งที่โรงงานทั้งหมดมีการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างของตน และในจำนวนนี้เกือบทั้งหมด (ร้อยละ 92.6) มีการจัดสวัสดิการด้านที่พักอาศัย รองลงมาคือ จัดอาหารกลางวัน และรถบริการรับ-ส่งให้พนักงาน/ลูกจ้าง โดยคิดเป็นร้อยละ 70.4 และ 33.3 ตามลำดับ

ง. ด้านการสั่งการ

ในด้านการสั่งการพบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 81.5 นิยมสั่งการทั้งแบบให้มีการซักถามและไม่มีการซักถาม ทั้งนี้ร้อยละ 59.3 มีความเห็นว่า ความสนใจของพนักงาน/ลูกจ้างขณะสั่งการเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ ส่วนด้านการเป็นผู้นำนั้น มีผู้ประกอบมากถึงร้อยละ 77.8 ที่นิยมใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหลือเป็นกลุ่มที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนด้านการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน พบว่า ร้อยละ 63.0 นิยมใช้วิธีเพิ่มค่าล่วงเวลา รองลงมา ร้อยละ 33.3 ใช้วิธีเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างเพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

จ. ด้านการควบคุม

สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการด้านการควบคุม พบว่า กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรส่วนใหญ่ ประกอบด้วยการจัดตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ร้อยละ 55.6 รองลงมาคือ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ ร้อยละ 37.0 ทั้งนี้อาศัยคุณภาพงานและปริมาณงานเป็นเครื่องมือในการควบคุม โดยพบถึงร้อยละ 81.5 และ 66.7 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดคือ ร้อยละ 92.6 นิยมใช้เทคนิคควบคุมการผลิต รองลงมาคือ ใช้เทคนิคควบคุมการเงิน และเทคนิคควบคุมการขาย เพื่อให้การผลิตได้กำไรอย่างเหมาะสมความสำเร็จ โดยมีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 33.3 เท่ากัน นอกจากนี้ ร้อยละ 63.0 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

การปรับปรุงและใช้เครื่องจักรทันสมัยในการผลิตให้มากขึ้น รวมทั้งศึกษาข้อมูล ข่าวสาร ด้านเทคนิค การอบแห้งลำไย จากนักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ มีส่วนช่วยให้ระบบการจัดการด้านการควบคุมเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ด้านการผลิต

ผลศึกษาการดำเนินงานด้านการผลิต สรุปได้ว่า โรงงานส่วนใหญ่มีอัตราการผลิตสูงสุดต่อปีอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ คือ น้อยกว่า 250,001 กิโลกรัม ซึ่งในรอบปีที่ผ่านมา (2542) มีเพียงร้อยละ 33.3 แต่ปีที่ทำการศึกษาคือ (2543) กลับเพิ่มจำนวนเป็นร้อยละ 44.4 เมื่อพิจารณาภาพรวมจะเห็นว่า ในปีการศึกษา โรงงานส่วนใหญ่มีปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น สูงกว่าช่วงก่อนหน้าอย่างเห็นได้ชัด ส่วนโรงงานที่มีปริมาณการผลิตเกิน 1 ล้านกิโลกรัมต่อปี ในรอบปีที่ผ่านมา มีเพียงร้อยละ 7.4 เท่านั้น แต่ในปีการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25.9 สำหรับชนิดลำไยอบแห้งที่ผลิตได้ มีโรงงานร้อยละ 77.8 ผลิตลำไยอบแห้งแบบอบแห้งเปลือก มีเพียงร้อยละ 3.7 เท่านั้น ที่ผลิตเฉพาะแบบแกะเปลือก และเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 92.6) ใช้ลำไยสดเป็นวัตถุดิบ โดยทั้งหมดรับซื้อจากแหล่งปลูกในจังหวัดเชียงใหม่ บางส่วน (ร้อยละ 37.0) รับซื้อเพิ่มจากจังหวัดลำพูนด้วย ทั้งนี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 88.9 รับซื้อลำไยสดขนาด AA และ A ในราคาเฉลี่ยกิโลกรัมละ 14.50 และ 11.25 ตามลำดับ ในขณะที่ ร้อยละ 59.3 ยังได้รับซื้อลำไยอบแห้งทุกขนาด (AA – C) เพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตอีกทางหนึ่งด้วย เมื่อจัดซื้อวัตถุดิบมาแล้วก็จะนำเข้าสู่กระบวนการผลิตทันที ซึ่งในขั้นตอนการผลิตนั้น ส่วนมากร้อยละ 85.2 และ 66.7 ดำเนินการผลิตโดยใช้วิธีควบคุมอุณหภูมิและระยะเวลาที่เหมาะสมอย่างเข้มงวด เพื่อลดความเสียหายของผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 85.2 มีการควบคุมคุณภาพสินค้าผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้ง ด้วยการสุ่มตรวจผลิตภัณฑ์เป็นประจำตลอดระยะเวลาการผลิต ทั้งนี้ร้อยละ 40.7 จะคัดเกรดลำไยอบแห้งด้วยเครื่องจักร ส่วนวัตถุดิบลำไยสดที่เสียหาย/ใช้การไม่ได้ นั้น ร้อยละ 48.1 จะนำไปทิ้ง ขณะที่ร้อยละ 33.3 จะนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่นต่อไป เมื่อพิจารณาต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อกิโลกรัมพบว่า ส่วนใหญ่มีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยในระดับปานกลาง ทั้งนี้ร้อยละ 59.3 ที่มีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยกิโลกรัมละประมาณ 11 – 15 บาท มีเพียงร้อยละ 7.4 เท่านั้น ที่สามารถลดต้นทุนการผลิตลำไยอบแห้งให้อยู่ในระดับประมาณ 1 – 10 บาทต่อกิโลกรัม

3) ด้านการเงินและการบัญชี

การศึกษากิจการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ร้อยละ 70.4 บันทึกข้อมูลด้านการเงินและการบัญชีของบริษัทโดยใช้สมุด ขณะที่ร้อยละ 25.9 บันทึกลงในสมุดและคอมพิวเตอร์ควบคู่กันไป ส่วนการจัดทำระบบบัญชีและการเงิน รวมทั้งบุคคล การชำระภาษีของบริษัท ร้อยละ 44.4 คือเจ้าของกิจการเป็นผู้จัดทำ รองลงมา ร้อยละ 40.7 มอบหมายให้พนักงานบัญชีและการเงินเป็นผู้จัดทำ ในด้านการชำระค่าจัดซื้อวัตถุดิบการผลิต ส่วนใหญ่ร้อยละ 66.7 ชำระด้วยเงินสด ร้อยละ 33.3 ชำระด้วยเงินสดและเช็คควบคู่กัน โดยแต่ละวัน

ผู้ประกอบการร้อยละ 40.7 มีปริมาณเงินสดหมุนเวียนเพื่อชำระค่าวัตถุดิบ ประมาณ 1 – 3 แสนบาท เงินทุนหมุนเวียนดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นของเจ้าของโรงงานถึงร้อยละ 70.4 ส่วนที่เป็นเงินกู้ยืมระยะสั้น และระยะยาวจากสถาบันการเงิน มีเพียงร้อยละ 29.6 และ 14.8 ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่ว่า เงินทุนของกิจการมาจากสถาบันการเงิน ร้อยละ 85.2 จะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยเป็นสำคัญ นอกจากนี้ กิจการร้อยละ 59.3 ยังมีภาระชำระหนี้ ซึ่งในจำนวนนี้เป็นหนี้เบิกเงินบัญชี (OD) และหนี้เงินกู้ระยะสั้น คิดเป็นร้อยละ 56.3 เท่ากัน เมื่อพิจารณาสัดส่วนเงินลงทุนกับรายได้ของกิจการ พบว่าร้อยละ 55.6 มีเงินลงทุนน้อยกว่ารายได้ มีเพียงร้อยละ 11.1 เท่านั้น ที่เงินลงทุนมากกว่ารายได้ สำหรับสัดส่วนของต้นทุนการผลิตลำไยอบแห้งต่อกิโลกรัม ร้อยละ 59.3 มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างมากเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เมื่อพิจารณาในส่วนของผู้ค้า พบว่าผู้ค้าทั้งหมดจะชำระเงินค่าสินค้าให้ทันทีขณะรับ/ส่งสินค้า ซึ่งผู้ค้าร้อยละ 59.3 ชำระด้วยเช็ค ร้อยละ 44.4 ชำระเป็นเงินสด ส่วนร้อยละ 40.7 ใช้วิธีโอนเงินเข้าบัญชีบริษัท แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ากิจการส่วนใหญ่ไม่นิยมให้เครดิตการค้า หรือให้ผู้ค้าแบ่งชำระเป็นงวด ๆ โดยให้เหตุผลว่ามีปัญหาตามมาภายหลัง ส่วนทางด้านการเงินและการบัญชี พบว่ามีกิจการถึงร้อยละ 85.2 ที่กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ โดยร้อยละ 60.9 มอบหมายให้เจ้าหน้าที่แผนกบัญชีและการเงินรับผิดชอบ ร้อยละ 56.5 เจ้าของกิจการเป็นผู้รับผิดชอบเอง เมื่อพิจารณาด้านลูกหนี้และหนี้สูญทางการค้า พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีลูกหนี้แต่ไม่มีหนี้สูญ อย่างไรก็ตาม มีเพียงร้อยละ 18.5 เท่านั้น ที่มีหนี้สูญอยู่บ้าง เนื่องจากกลุ่มลูกหนี้ประสบปัญหาขาดทุน บางรายต้องปิดกิจการ เพราะภาวะเศรษฐกิจผันผวนและทรุดตัวลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 2 – 3 ปี ที่ผ่านมา สำหรับกลุ่มกิจการเฉพาะส่วนที่มีหนี้สูญนั้น พบว่าร้อยละ 80.0 ของจำนวนดังกล่าว แก้ไขปัญหานี้ด้วยการเจรจากับลูกหนี้เพื่อให้ชำระหนี้ ขณะที่ร้อยละ 40.0 จะยึดเวลาชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้ออกไปอีก โดยให้เหตุผลว่าเพื่อให้ลูกหนี้ได้มีโอกาสฟื้นตัว และหาเงินมาชำระหนี้ต่อไป ดีกว่าปล่อยให้หนี้สูญโดยเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้ โรงงานส่วนใหญ่จะไม่มีสินค้าค้างสต็อก จะมีเพียงร้อยละ 33.3 ที่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขาย ซึ่งในจำนวนนี้ร้อยละ 66.7 จะนำมาขายลดราคา ส่วนที่เหลือนำมาเป็นของแจกแถมให้แก่ลูกค้า เพื่อระบายสินค้าค้างสต็อกอีกทางหนึ่งด้วย

4) ด้านการตลาด

การศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาด ประกอบด้วย ด้านสภาพตลาด การแข่งขัน และส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ทั้งหมดมีการคัดเกรดลำไยอบแห้งที่จัดจำหน่าย ออกเป็น 4 เกรด คือ เกรด AA, A, B และ C แต่กลุ่มที่คัดเกรด เป็นเกรด B และ C มีเพียงร้อยละ 74.1 และ 44.4 เท่านั้น เมื่อคัดเกรดแล้วจากนั้นจึงนำไปบรรจุหีบห่อ โดยร้อยละ 63.0 ใช้กล่องกระดาษเป็นวัสดุหีบห่อภายนอกให้ดูสวยงามและป้องกันตัวสินค้าอีกทีหนึ่ง ในด้านผลิตภัณฑ์

ลำไยอบแห้งทั้งเปลือกเกรด AA และ A ส่วนใหญ่ร้อยละ 96.3 และ 92.6 จำหน่ายในราคา กิโลกรัมละ 70 – 100 และ 50 – 70 บาท ตามลำดับ ส่วนลำไยอบแห้งแบบแกะเปลือก มีเพียงร้อยละ 33.3 เท่านั้น ที่ตั้งราคาจำหน่ายเอาไว้ ซึ่งในจำนวนนี้ร้อยละ 88.9 ตั้งราคาลำไยอบแห้งแบบแกะเปลือกเนื้อสีทอง กิโลกรัมละประมาณ 200 – 250 บาท ขณะที่ร้อยละ 44.4 ตั้งราคาชนิดเนื้อสีดำไว้ที่ กิโลกรัมละประมาณ 100 – 150 บาท และในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์นั้น ส่วนใหญ่ร้อยละ 85.2 ตั้งราคาตามผู้นำตลาด ขณะที่ ร้อยละ 22.2 ตั้งราคาตามต้นทุนการผลิต เมื่อพิจารณาถึงช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนใหญ่ร้อยละ 74.1 จัดช่องทางจำหน่ายเป็น 2 ระดับ คือ ส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตแล้วจัดส่งสินค้าให้แก่ผู้ค้าส่ง เพื่อผ่านไปยัง ผู้ค้าปลีกแล้วจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคอีกทอดหนึ่ง (ผู้ผลิต → ผู้ค้าส่ง → ผู้ค้าปลีก → ผู้บริโภค) ในด้าน ตลาดที่รับซื้อผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้ง พบว่า ตลาดในประเทศส่วนใหญ่เป็นบริษัทตัวแทนที่มารับซื้อ เพื่อไปจำหน่ายต่ออีกทีหนึ่ง มีถึงร้อยละ 70.4 ขณะเดียวกันส่วนมากได้ดำเนินการส่งเสริมการตลาด ภายในประเทศด้วย โดยร้อยละ 55.6 จะทำประชาสัมพันธ์ให้ข้ามแก่อื่นต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้าของบริษัท แต่กระนั้นส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.3 กลับมีสัดส่วนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งโดยส่งออกตลาด ต่างประเทศมากกว่าจำหน่ายในประเทศ ในจำนวนนี้เป็นผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้ง ถึงร้อยละ 59.3 สำหรับตลาดรับซื้อต่างประเทศ พบว่ามากถึงร้อยละ 87.5 มีตลาดรับซื้อหลายตลาด ทั้งนี้ตลาดดังกล่าว มักเป็นผู้ติดต่อขอซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการเองโดยตรง สำหรับกลุ่มที่มีการส่งออกผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้ง พบว่าทั้งหมดมีตลาดส่งออกอยู่ในประเทศเกาหลีใต้ สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และ ประเทศกลุ่มยุโรป แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าในขั้นตอนของการส่งออกนั้น โดยมากมักจะจ้างบริษัทส่งออก ให้ดำเนินการส่งออกแทนตน ซึ่งมีเพียงร้อยละ 31.3 เท่านั้น ที่ดำเนินการส่งออกเองทุกขั้นตอน ในด้าน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพตลาดลำไยอบแห้งในช่วงปีที่ผ่านมา รวมถึงการคาดการณ์สภาพตลาดลำไยอบแห้งในปี 2543 ร้อยละ 59.3 เห็นว่าในช่วงปีที่ผ่านมาเกิดภาวะสินค้าไม่เพียงพอกับความต้องการ ของตลาด ขณะที่ร้อยละ 85.2 คาดการณ์ว่า ในปี 2543 การแข่งขันด้านการตลาดจะสูงขึ้น เนื่องจาก เพราะผู้ผลิตมีจำนวนมากขึ้น ขณะที่ร้อยละ 33.3 คาดการณ์ว่าจะมีการนำลำไยไปแปรรูปมากยิ่งขึ้น

5.1.2 ปัญหาจากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง

การศึกษาปัญหาการดำเนินงานในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ การผลิต การบัญชีและการเงิน และการตลาด สรุปผลได้ดังนี้

1) ปัญหาด้านการจัดการ

โดยภาพรวมสรุปได้ว่า ปัญหาด้านการจัดการภายในองค์กร พบว่าอยู่ในระดับน้อยทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การสั่งการ และด้านการควบคุม

2) ปัญหาด้านการผลิต

ปัญหาด้านการผลิต โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

3) ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี

ปัญหาการด้านการเงินและการบัญชี โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4) ปัญหาด้านการตลาด

ปัญหาด้านการตลาด โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

นอกจากสรุปผลการศึกษาข้างต้นแล้ว การศึกษาในครั้งนี้ได้ค้นพบประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 1) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนงานด้วยตนเอง และเป็นแผนระยะสั้น เพราะสามารถปรับปรุงแผนงาน ได้ง่ายและทันเหตุการณ์
- 2) ในการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงาน ในสำนักงานและ โรงงาน พบว่า ส่วนใหญ่ยังคงใช้ระบบอุปถัมภ์ มากกว่าระบบคุณธรรม
- 3) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอย่างมากต่อทรัพยากรบุคคล จึงได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ให้แก่พนักงาน/ลูกจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านที่พักอาศัย จัดอาหารกลางวันให้ และการจัดรถบริการรับ-ส่ง เป็นต้น
- 4) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่าง ๆ โดยมากมักตั้งการให้พนักงาน/ลูกจ้างปฏิบัติงานตามที่สั่งการทันที และใช้การเพิ่มค่าล่วงเวลาหรือค่าจ้างเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 5) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการควบคุมงาน โดยใช้คุณภาพ และปริมาณงาน เป็นเครื่องมือหรือมาตรฐานในการควบคุม มากกว่าการใช้เวลาและคุณภาพของสินค้า และยังใช้เทคนิคการควบคุมการผลิตมากกว่าเทคนิคอื่น ๆ
- 6) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการสุ่มตรวจผลิตภัณฑ์สินค้าถ้าโยบแบแห่งตลอดระยะเวลาการผลิต แต่ความเป็นจริงที่ปรากฏที่ผ่านมาก็คือ ผลิตภัณฑ์ถ้าโยบแบแห่งยังไม่มีมาตรฐานเท่าที่ควร เช่น เกิดเชื้อราทำให้เน่าเสียง่าย เป็นต้น ทั้งนี้ส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นจากความผิดพลาดของคณงาน/ลูกจ้าง มากกว่าความผิดพลาดโดยตรงจากเครื่องจักรหรืออุปกรณ์การผลิต
- 7) กลุ่มลูกค้าของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ชำระค่าสินค้าด้วยเงินสดทันทีที่รับสินค้า และมีลูกค้าบางรายที่ผู้ประกอบการมีความเชื่อมั่นในกิจการจึงอนุมัติให้ชำระค่าสินค้าด้วยเช็ค นอกจากนี้แล้ว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีหนี้สูญน้อย
- 8) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีตลาดรับซื้อสินค้าต่างประเทศมากกว่าในประเทศ โดยผู้รับซื้อต่างประเทศเป็นผู้ติดต่อซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการโดยตรง

9) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีปัญหาจากการดำเนินงานในระดับน้อย ทั้งด้านการจัดการ การผลิต และการตลาด แต่มีปัญหาในระดับน้อยที่สุดด้านการเงินและการบัญชี ส่วนใหญ่มีปัญหาในระดับมากด้านการวางแผน เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนทำให้คาดการณ์ล่วงหน้าได้ลำบาก และปัญหาการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้าง ไม่มีประสบการณ์และความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด และปัญหาด้านการตลาดมีปัญหาในระดับมากในเรื่องคู่แข่งชั้นมีจำนวนมาก

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง ในจังหวัดเชียงใหม่ สะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน ในกิจการของตนเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงินและการบัญชี และด้านการตลาด อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินการทั้งสี่ด้านนี้ เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญยิ่ง ที่อาจส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ฉะนั้น ในการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง และเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งสี่ด้าน มาประกอบกัน เพื่อให้ผู้บริหารองค์การสามารถพิจารณาตัดสินใจดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้

เมื่อพิจารณาด้านการจัดการภายในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีการจัดการ (Management Functions) ของ Harold D. Koontz ทั้งนี้สังเกตได้จากกิจการเกือบทั้งหมด ดำเนินงานตามหลักการ POSDC ของ Koontz กล่าวคือ มีการวางแผน (P) มีการจัดองค์การ (O) มีการจัดบุคคลเข้าทำงาน (S) มีการสั่งการ (D) และมีการควบคุม (C) โดยดำเนินไปค่อนข้างรัดกุมทุกด้าน

ด้านการวางแผน (Planning) จะเห็นว่าส่วนใหญ่มีการวางแผนงานล่วงหน้า และแผนงานส่วนใหญ่มักเป็นแผนระยะสั้น มากกว่าแผนระยะปานกลางและระยะยาว เนื่องจากธุรกิจอบแห้งลำไยขึ้นกับภาวะปริมาณของลำไยสดที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งขึ้นกับสภาพภูมิอากาศของแต่ละฤดูอีกทีหนึ่ง ถ้าปีใดปริมาณผลผลิตลำไยออกสู่ตลาดน้อย ก็จะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นตามไปด้วย ฉะนั้นส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นการวางแผนด้านวัตถุดิบ และอุปกรณ์เครื่องจักร ที่ใช้ในการผลิตลำไยอบแห้งเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันแผนงานระยะสั้น ก็นับได้ว่าเหมาะสมและมีความยืดหยุ่นสูงกว่า ในแง่ที่สามารถทบทวน ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับเงื่อนไข ภายใต้สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยได้ทันที เพื่อให้กิจการได้รับประโยชน์สูงสุดจากการประกอบการอย่างเต็มที่ทุกด้าน ซึ่งเป็นไปตามหลักการของ Koontz and O'Donnell ที่ว่าจะต้องสูญเสียโอกาสน้อยที่สุดนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ในกระบวนการวางแผนงาน ส่วนใหญ่จึงคำนึงถึงเงินทุน ปริมาณวัตถุดิบ กำลังการผลิต และความต้องการของตลาด นำมาเป็นปัจจัยหลักในการวางแผน นอกจากนี้ แผนงานส่วนใหญ่มักกำหนดนโยบายและเป้าหมายของกิจการในขนาดไว้ด้วย ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่ทราบและเข้าใจว่า การวางแผนและแผนงาน จะเป็นสิ่งที่กำหนด

เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทให้เป็นไปตามแผนเดียวกัน นอกจากนี้แผนงานยังช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถมองไปในอนาคต ซึ่งเป็นโอกาสในการแสวงหาประโยชน์ ให้สำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมายได้ อีกทั้งยังช่วยให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดหรืออาจจะเกิดขึ้นต่อไป เพื่อจะได้วางแผนหาแนวทางป้องกันหรือลดภาวะความเสี่ยงนั้นให้น้อยลง

ในด้านการจัดองค์การ (Organizing) จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งแผนกงาน กำหนดขอบเขตของงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้เป็นอย่างดี ทั้งนี้กิจการส่วนใหญ่มีการแบ่งแผนกงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์การจัดแบ่งตามภาระหน้าที่ ออกเป็นแผนกการผลิต แผนกบัญชีและการเงิน และการตลาด แต่เป็นที่สังเกตว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เอาไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงาน/ลูกจ้างในโรงงานส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านที่รับเข้าทำงานชั่วคราวเฉพาะช่วงฤดูกาลผลิต ซึ่งบรรจุให้ทำงานในสายการผลิตที่ส่วนมากเป็นงานประเภทต้องใช้แรงงาน อาทิ การคัดเกรดลำไย การลำเลียงลำไยเข้า-ออกเตาอบ การบรรจุหีบห่อ รวมถึงงานแบกหามภายในโรงงาน เป็นต้น ซึ่งงานประเภทนี้มีรายละเอียดของงานน้อย แต่อาศัยทำซ้ำ ๆ ต่อเนื่องไปจนถึงฤดูกาล จึงไม่จำเป็นต้องมีเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน ส่วนอีกประการหนึ่งก็คือ งานที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ อาทิ การอบแห้งลำไย การควบคุมการผลิตและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ ส่วนมากเจ้าของหรือผู้ประกอบการมักควบคุมดูแลด้วยตนเอง บางส่วนจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้และชำนาญงาน โดยเฉพาะ บุคลากรเหล่านี้โดยมากทราบถึงหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นอย่างดีอยู่แล้ว ดังนั้นกิจการส่วนใหญ่จึงมิได้จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานเอาไว้ แม้ว่ากิจการส่วนใหญ่แบ่งงานออกเป็นแผนกต่าง ๆ ที่มีภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปแล้วก็ตาม แต่ทุกแผนกก็ประสานเชื่อมโยงกัน โดยตลอดในฐานะที่เป็นองค์การเดียวกัน ผู้ประกอบการ โดยส่วนใหญ่ นิยมมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้พนักงาน/ลูกจ้างแต่ละแผนกโดยการบอกกล่าวด้วยวาจา มากกว่าวิธีอื่น เพราะวิธีการนี้สะดวก รวดเร็ว พนักงาน/ลูกจ้างเข้าใจได้ง่ายโดยทันที และส่วนมากจะมอบหมายให้เป็นระยะ ๆ ในขณะที่พนักงาน/ลูกจ้างปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะ การดำเนินงาน อบแห้งลำไย ทั้งงานในส่วนสำนักงาน คือ งานด้านการตลาด ด้านการเงินและการบัญชี ไปจนถึงงานในสายการผลิต ในโรงงาน จะเห็นว่าเคลื่อนไหวผันแปรไปตามปริมาณวัตถุดิบ (ลำ ไยสด) ที่รับซื้อ และตามสถานการณ์หรือภาวะตลาดในแต่ละครั้ง ฉะนั้น การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในขณะที่ปฏิบัติงานย่อมทำให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่แท้จริงของตนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม มีบางส่วนรวมอำนาจหน้าที่ในบางงานอยู่บ้าง เนื่องจากเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท อาทิ การตัดสินใจด้านการเงิน การสั่งซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น อันเป็นลักษณะหนึ่งของธุรกิจขนาดย่อม ที่เจ้าของเป็นผู้บริหารงานด้านต่าง ๆ เกือบทั้งหมด (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542) แต่ก็มีบางส่วนที่ใช้ทั้งการรวมอำนาจและกระจายอำนาจผสมผสานกันไป ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ส่วนใหญ่เล็งเห็น

ประโยชน์ที่ได้จากการจัดองค์การ โดยเฉพาะในแง่ช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน และทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

ในด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing) ส่วนใหญ่ไปตามหลักการจัดกำลังคน โดยมีการรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ก่อน ไปจนถึงสิ้นสุดฤดูกาลผลิต ทั้งนี้เนื่องจากลูกจ้างที่เป็นแรงงานชาวบ้านเหล่านี้ ส่วนใหญ่มักเข้า-ออกอยู่ตลอดช่วงฤดูกาล ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติ เมื่อรับสมัครลูกจ้างได้ตามจำนวนที่ต้องการก็ปิดรับสมัคร แต่ถ้าเมื่อไรที่จำนวนลูกจ้างลาออกหรือไม่พอ ก็รับสมัครเข้ามาเพิ่มเติมใหม่ และกลุ่มลูกจ้างด้วยกันส่วนใหญ่ก็จะชักชวนญาติมิตรให้มาสมัครทำงานด้วยกัน ส่วนทางโรงงานก็จะรับไว้ด้วยเห็นว่าเป็นคนรู้จักกัน หรือลูกจ้างเดิมเป็นผู้รับรอง ทำให้ถูกมองว่าการสรรหามุขคนเข้าทำงานวิธีนี้ จึงเป็นระบบอุปถัมภ์กันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เปรียบเสมือนดาบสองคม ในแง่ดีก็คือ ผู้ประกอบการสามารถรับลูกจ้างเข้าทำงานได้ทันเวลา ทำให้งานไม่สะดุดหยุดลง แต่ข้อเสียก็คือ เมื่อลูกจ้างเกิดมีปัญหากันเอง หรือมีข้อพิพาทกับโรงงาน ก็อาจรวมตัวผลงานเป็นกลุ่มใหญ่ ส่งผลเสียหายต่อโรงงานได้เช่นกัน สำหรับการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานนั้น เนื่องจากสภาพของงานส่วนมากเป็นงานที่ต้องใช้แรงงาน ดังนั้น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ส่วนใหญ่จึงพิจารณาถึงเพศ อายุ และประสบการณ์ของลูกจ้างเป็นสำคัญ

ด้านการสั่งการหรือการอำนวยการ (Directing) จะเห็นว่าส่วนใหญ่นิยมใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงาน/ลูกจ้าง ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในกิจกรรมที่ทำอยู่ได้ พร้อมทั้งก็ยินยอมสั่งการ โดยใช้ทั้งแบบมีและไม่มีการซักถามควบคู่กันไปตามความเหมาะสม โดยสอดคล้องและเป็นไปตามลักษณะของการสั่งการที่ดี ซึ่งจุมพล หนิมพานิช ได้กล่าวอ้างไว้แล้ว นอกจากนี้ การสั่งการในองค์การก็เป็นการสั่งการด้วยวาจา และมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) โดยผู้สั่งการและผู้รับคำสั่ง สามารถโต้ตอบซักถามซึ่งกันและกันได้ จึงช่วยขจัดปัญหาในสิ่งที่เข้าใจไม่ตรงกัน หรือที่ไม่แจ่มชัดให้หมดไป นับเป็นข้อดีที่ทำให้ผู้รับคำสั่ง สามารถเข้าใจถึงสิ่งที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้อง จึงลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลงได้ แต่การสั่งการด้วยวาจาก็มีข้อเสียตรงที่ หากเป็นการสั่งการหลายระดับ ลักษณะการสั่งการเช่นนี้จะทำให้เสียเวลามาก บางครั้งการถ่ายทอดคำสั่งอาจผิดพลาด หรือบิดเบือนไปจากเดิม ถ้าเป็นกรณีเช่นนี้ ส่วนใหญ่จึงหลีกเลี่ยงการสั่งการด้วยวาจา และนิยมออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าวิธีอื่น เมื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้นั้น ส่วนใหญ่ทราบกันว่า การสั่งการใด ๆ ในขณะที่พนักงาน/ลูกจ้างยังไม่พร้อมจะรับคำสั่ง ซึ่งอาจมีสาเหตุจากกำลังอยู่ในช่วงแรงงานให้ทันกับเวลา มึนงานต้องทำมากเกินไป หรือสั่งการในสิ่งที่พนักงาน/ลูกจ้าง ไม่สามารถทำได้ เพราะไม่มีความรู้ ความชำนาญ เป็นต้น การสั่งการในลักษณะเช่นนี้ย่อมไร้ผล ส่งผลให้การปฏิบัติงานล้มเหลว ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ด้วยเหตุนี้ส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นที่

ความสนใจของพนักงาน/ลูกจ้างขณะสั่งการ รวมถึงความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้างด้วยเป็นหลัก และเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นตรงตามที่คาดหมายไว้ ส่วนมากจึงใช้การเพิ่มค่าล่วงเวลา หรือขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง มาเป็นกลยุทธ์ในการจูงใจหรือกระตุ้นให้พนักงาน/ลูกจ้างปฏิบัติงานมากขึ้น

ในด้านการควบคุม (Controlling) จะเห็นว่า ส่วนมากมีการตั้งมาตรฐานการควบคุมภายในองค์กร แล้วเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับมาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการทราบถึง ผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งในแต่ละขั้นตอน ว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด ตรงตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้บริหาร เพื่อจะได้วางแผนพัฒนาปรับปรุงหรือแก้ไขการปฏิบัติงานต่อไป ทั้งนี้สังเกตได้ว่า ส่วนใหญ่ใช้คุณภาพงาน ปริมาณงาน เวลา และต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุม หรือเปรียบเทียบผลงานที่กระทำไปกับมาตรฐาน อันเป็นเครื่องมือที่สำคัญ 4 ประเภทตามที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวไว้ มาใช้ในการควบคุมในองค์กร นอกจากนี้แล้ว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังได้นำเครื่องจักรทันสมัยและเทคนิคควบคุมการผลิต มาช่วยในการผลิตด้วย ขณะเดียวกันผู้ประกอบการเอง ก็พยายามศึกษาเทคนิคการอบแห้งลำไยอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้ล้วนได้ว่าเป็นนำปัจจัยสำคัญที่สนับสนุน ส่งเสริมให้การควบคุมการผลิตเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

เมื่อพิจารณาด้านการผลิต (Production) ซึ่งนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจประเภทนี้ เริ่มตั้งแต่การเลือกสรรวัตถุดิบ (ลำไยสด) การคัดเกรด การอบแห้ง ไปจนถึงการบรรจุหีบห่อ จะเห็นว่าส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบลำไยสด ที่รับซื้อมาจากแหล่งปลูกทั้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน รวมทั้งลำไยที่อบแห้งแล้ว จากแหล่งผลิตอื่นมาใช้ในการผลิตอีกด้วย สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นใน 2 ประเด็นที่ว่า ความต้องการบริโภคลำไยอบแห้งเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น โรงงานจึงต้องใช้วัตถุดิบจำนวนมากประการหนึ่ง ส่วนอีกด้านหนึ่ง อาจเป็นเพราะช่วงที่ผ่านมา สภาพตลาดลำไยสดมีปัญหา เนื่องจากปริมาณลำไยสดลดลงสืบเนื่องจากการประสบภาวะเอลนีโน จึงจำเป็นต้องระดมวัตถุดิบหลายประเภท และหลายแหล่งมาใช้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาที่น่าสนใจก็คือ โรงงานส่วนใหญ่นำเทคนิคการอบแห้งลำไยในลักษณะพหุวิธีมาใช้ เพื่อลดความเสียหายของผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้ง กล่าวคือ ใช้เทคนิควิธีหลาย ๆ อย่างร่วมกัน อาทิ การควบคุมอุณหภูมิ เวลา การตรวจวัดความชื้น รวมทั้งการพลิกกลับลำไยขณะอบแห้งอย่างเข้มงวด ขณะเดียวกันจะเห็นว่า ส่วนมากได้หาวิธีการแปรรูปวัตถุดิบที่เสียหายไปเป็นผลิตภัณฑ์อย่างอื่น ๆ ด้วย โดยยึดหลักการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ เกือบทั้งหมดได้สำรวจผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งระหว่างการผลิตอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาการผลิต ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน

ในด้านการเงินและการบัญชี พบว่าส่วนใหญ่นิยมบันทึกข้อมูลด้านการเงินและการบัญชีของบริษัทลงในสมุดบัญชี แต่ก็มีส่วนที่บันทึกทั้งในสมุดและระบบคอมพิวเตอร์ แม้ว่าจะมีบุคคลที่มีหน้าที่และรับผิดชอบในเรื่องนี้ โดยเฉพาะก็ตาม แต่ก็เป็นที่น่าสังเกตว่า เจ้าของกิจการส่วนใหญ่จะเป็นผู้จัดทำบัญชีเอง ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ จันทนา สาขากร (2535) ที่กล่าวว่าในธุรกิจขนาดย่อม

ผู้ประกอบการส่วนมาก ไม่ต้องการให้บุคคลภายนอกได้ล่วงรู้เรื่องการเงินและบัญชีของกิจการ จึงมักให้ญาติพี่น้อง บุคคลในครอบครัว ซึ่งมีได้เป็นนักบัญชีอาชีพ เป็นผู้จัดทำบัญชีให้ หรือจัดทำเอง บางครั้งอาจใช้บริการจ้างบริษัทจัดทำบัญชีเป็นครั้งคราว เพื่อประกอบการยื่นเสียภาษีเท่านั้น เมื่อพิจารณาทางด้านการเงิน จะเห็นว่า ในด้านการจัดหาเงินทุนนั้น เงินทุนส่วนใหญ่มักเป็นของเจ้าของกิจการ มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้น ที่เป็นเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน เมื่อมองด้านการจัดสรรเงินทุน ไปในธุรกิจพบว่า ส่วนใหญ่หมดไปในเรื่องของค่าวัตถุดิบ ค่าจ้างค่าแรง ตลอดจนค่าวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต เมื่อพิจารณาด้านหนี้สิน พบว่า ผู้ประกอบการกว่าครึ่งมีภาระต้องชำระหนี้ โดยเป็นหนี้เบิกเกินบัญชี และหนี้เงินกู้ระยะสั้นเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่สัดส่วนเงินทุนต่อรายได้ ส่วนใหญ่เกินกว่ากึ่งหนึ่ง พบว่าเงินทุนน้อยกว่ารายได้ของกิจการ อย่างไรก็ตาม กิจการส่วนใหญ่พบว่าหนี้สูญทางการค้า และมีสินค้าค้างสต็อกไม่มากนัก

ด้านการตลาด จะเห็นว่า กิจการทั้งหมดมีการคัดเกรดผลิตภัณฑ์ถ้าโยบแบงก์ที่จำหน่าย ตั้งแต่เกรด AA จนถึงเกรด C และมีการตั้งราคาจำหน่ายซึ่งขึ้นกับผลิตภัณฑ์แต่ละเกรด ตั้งแต่ 70 – 100 บาท ต่อกิโลกรัมในเกรด AA จนถึง 5 – 15 บาท ในเกรด C แสดงถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และราคาที่จัดจำหน่าย ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสด้านการตลาดให้แก่กิจการเป็นอย่างมาก ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดหรือผู้บริโภคได้หลายระดับ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ถ้าโยบแบงก์ ส่วนมากนิยมตั้งราคาตามผู้นำตลาด วิธีการตั้งราคาดังกล่าวนี้นี้ มีข้อดีตรงที่ทำให้มีความแตกต่างด้านราคาไม่มากนัก เหมาะสำหรับกิจการที่มีต้นทุนการผลิตที่ไม่สูงนัก ส่วนมากเป็นโรงงานค่อนข้างใหญ่ จึงสามารถแข่งขันด้านราคาหรือตั้งราคาตามผู้นำตลาดได้ แต่ก็มีข้อเสียสำหรับกิจการขนาดเล็กหรือขนาดย่อมคือ ถ้าผู้นำตลาดตั้งราคาค่อนข้างต่ำเนื่องจากผลิตในปริมาณที่มากแล้วสามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้ ก็จะส่งผลให้ผู้ผลิตที่ตั้งราคาตาม เปรียบเทียบกำไรต่อหน่วย เพราะไม่อาจแข่งขันด้านต้นทุนได้ ดังนั้น จึงมีผู้ประกอบการบางส่วน ที่ตั้งราคาตามต้นทุนการผลิต แต่มีจำนวนไม่มากนัก เมื่อพิจารณาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า พบว่าเกือบทั้งหมดอยู่ในฐานะผู้ผลิต ที่ผลิตสินค้าป้อนสู่ตลาด โดยมีบริษัทตัวแทนจำหน่ายหรือผู้ค้าส่ง ทำหน้าที่เป็นตัวกลางเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคอีกทอดหนึ่ง แต่ก็มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้น ที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ถ้าโยบแบงก์แก่ผู้บริโภคโดยตรง ส่วนวิธีการที่ใช้ส่งเสริมการตลาด ส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการประชาสัมพันธ์หรือให้ข่าวเกี่ยวกับสินค้าของบริษัท เพื่อส่งเสริมการตลาดภายในประเทศ บางส่วนก็นำผลิตภัณฑ์ที่ค้างสต็อก มาเป็นของแถมของแถมด้วย อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่มีตลาดส่งออกมากกว่าจัดจำหน่ายในประเทศ

5.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษา การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง ในจังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. สำหรับในด้านการจัดการนั้น ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนงานอย่างรอบคอบและชัดเจนทุกด้านก่อนถึงฤดูกาลผลิต และทบทวนปรับปรุงแผนงานอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยปัจจัยสำคัญต่างๆ ตลอดจนข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่เป็นประโยชน์ มาใช้พิจารณากำหนดแผนงานของกิจการ ทั้งนี้เพราะสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน เป็นภาวะที่มีการแข่งขันกันสูง ดังนั้นผู้ที่จะได้เปรียบในเชิงเศรษฐกิจ จำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบรัดกุมทุกด้าน
2. ผู้ประกอบการต้องเข้มงวดกวดขันด้านบุคลากรที่เข้าทำงาน ซึ่งจำเป็นต้องสร้างความตระหนักแก่พนักงาน/ลูกจ้างในด้านความปลอดภัย เนื่องจากที่ผ่านมาพนักงาน/ลูกจ้างในโรงงาน มักใช้วิธีการที่ไม่ถูกต้อง ที่ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่ผู้ประกอบการได้ อาทิ การไม่เคร่งครัดในหน้าที่ การละเมิดกฎข้อห้าม เช่น การไม่คาดผ้าปิดจมูก/ปาก ไม่สวมชุดทำงาน หมวก ถุงมือ หรือรองเท้านิรภัยที่ทางโรงงานเตรียมหรือกำหนดไว้ ทำงาน โดยความประมาทไม่รอบคอบระมัดระวัง โดยเฉพาะการทำงานกับเครื่องจักร โดยยกเอาความไม่สะดวก หรือไม่เคยชินมาเป็นข้ออ้าง ซึ่งนอกจากส่งผลให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือในสายตาของผู้บริโภคแล้ว ยังก่อให้เกิดอันตรายถึงขั้นเสียชีวิตได้ดังที่ปรากฏเป็นข่าวมาแล้ว ทำให้ผู้ประกอบการต้องสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นอันดับแรก
3. ผู้ประกอบการควรปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ การอบแห้งเพื่อป้องกันการเป็นเชื้อรา การคัดเกรดลำไย การอบเพื่อให้ได้สีที่ชวนรับประทาน ใช้บรรจุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ปลอดภัย และเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ดังที่ปรากฏใน มติชน เทคโนโลยีชาวบ้าน (15 ตุลาคม 2542) โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรหลีกเลี่ยงการใช้สารปรุงแต่งรส กลิ่น สี ควรเพิ่มสายผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบของสินค้าให้มีความหลากหลาย นอกเหนือไปจากผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งดังที่ผ่านมา
4. ในด้านการตลาดนั้น ผู้ประกอบการควรแนะนำผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งให้แก่ผู้บริโภคในประเทศมากขึ้น เพื่อส่งเสริมด้านการตลาดให้กว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งตั้งราคาผลิตภัณฑ์ในระดับที่เหมาะสม เนื่องจากปัจจุบันยังคิดปัญหาที่ยังมีราคาสูงเกินไป เพื่อเป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริโภค เพราะปัจจุบันผู้บริโภคในประเทศยังต้องการผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งอีกมาก
5. หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาตลาดส่งออกต่างประเทศ จำเป็นต้องเร่งหาตลาดส่งออกเพื่อรองรับให้มากขึ้น เพราะผลการศึกษาด้านการหาตลาดส่งออกพบว่า ส่วนใหญ่ตลาดต่างประเทศเป็นผู้ติดต่อสั่งซื้อ และผู้ประกอบการจัดหาตลาดเอง ซึ่งในอนาคตการหาตลาดในลักษณะ

เช่นนี้มีความเสี่ยงและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากประเทศคู่แข่งในการผลิตลำไยอบแห้งเพิ่มขึ้น อาทิ เวียดนาม และ ใต้หวัน เป็นต้น ดังนั้นภาครัฐ โดยเฉพาะกรมส่งเสริมการค้าส่งออกจำเป็นต้องรีบเร่งดำเนินการในการจัดหาตลาด ตามที่ปรากฏในไทยรัฐ (5 เมษายน 2543) ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับตลาดต่างประเทศและผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น

6. นอกจากนี้ สถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องควรหามาตรการและแนวทางให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งและชาวสวนลำไย ตามที่ปรากฏในเดลินิวส์ (25 กรกฎาคม 2543) เนื่องจากมีผู้ประกอบการหลายรายประสบปัญหาเนื่องจากมีภาระหนี้สินต่าง ๆ และบางกลุ่มมีปัญหาด้านลูกหนี้หรือมีหนี้สูญทางการค้า ทั้งนี้เพราะลูกหนี้มีปัญหาขาดสภาพคล่องทางการค้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการโดยรวมได้

7. ภาครัฐควรสนับสนุนเกษตรกรผู้ปลูกลำไยให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านแหล่งน้ำ เนื่องจากปัจจุบันเกษตรกรผู้ปลูกลำไยเป็นจำนวนมาก ประสบปัญหาการขาดแคลนน้ำ เนื่องจากภาวะร้อนจัด อาจทำให้ชาวสวนลำไยได้รับความเสียหาย ซึ่งจะมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ไปยังผู้ประกอบการลำไยอบแห้งในที่สุด การช่วยเหลือของภาครัฐก็ได้แก่ การสนับสนุนเครื่องมือเครื่องจักรในการขุดบ่อ กักเก็บน้ำ หรือขุดเจาะ จัดหาแหล่งน้ำให้แก่ชาวสวนลำไย